



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Cultura organizacional y clima organizacional en las
instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca,
Huánuco 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Br. GAVINO ALOMÍA, Andrés Abelino

ASESOR:

Mg. VILLACORTA VALENCIA, Henry

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa.

PERÚ-2018

PÁGINAS PRELIMINARES

Jurado

Dr. Carlos Alberto López Marrufo
Presidente

Dr. Marco Antonio Díaz Apac
Secretario

Dr. Inocente Bonilla Adni Jehú
Vocal

Dedicatoria

A Dios, nuestro padre celestial, creador de todas las cosas, que ilumina mis senderos día a día con buena salud; por permitirme seguir existiendo en la vida terrenal y por permitirme cumplir mis objetivos y alcanzar las metas trazadas

Este trabajo de investigación va dedicado a mi madre, mi esposa Evelyn y mis hijos por el apoyo desmedido que me brindaron en la vida para ser la profesional de ahora.

Agradecimiento

Al doctor César Acuña Peralta, Rector fundador de la Universidad César Vallejo por permitir el perfeccionamiento del magisterio nacional.

A la Mg. Sonia Grenwich, Coordinadora de la EPG de la UCV sede Pucallpa, por ofrecernos su apoyo incondicional, que hicieron que alcancemos una de nuestras metas más preciadas, lograr el grado de Magister.

A mis compañeros de promoción que motivaron a cada uno de nosotros de los integrantes para culminar con éxito nuestros estudios de maestría.

A todas las personas que hicieron posible la culminación de la presente mi meta académica y de alcanzar el grado de Magister en Administración de la Educación con mucho éxito.

Declaración jurada

Yo, GAVINO ALOMÍA, ANDRÉS ABELINO estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 22489203, con la tesis titulada: Cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.



Trujillo, Setiembre del 2018

Andrés Abelino Gavino Alomía
DNI N° 22489203

Presentación

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017”, con la finalidad de Determinar la relación que existe entre Cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017 en cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado de Magister en Administración de la Educación. Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Andrés Avelino Gavino Alomía

ÍNDICE

PÁG.	
CARARATULA.....	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
PAGINA DE JURADO	IV
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	V
ÍNDICE	VI
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
I. INTRODUCCIÓN	10
II. METODO	31
2.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	31
2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	32
2.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO (INCLUIR CRITERIOS DE SELECCIÓN)	34
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.	34
2.5. PROCEDIMIENTO	34
2.6. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS	35
2.7 ASPECTOS ÉTICOS	35
III. RESULTADOS.	37
IV. DISCUSIÓN	55
V. CONCLUSIONES	59
VI. RECOMENDACIONES	60
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	61
ANEXO 01: INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	65
ANEXO 02: VALIDACIÓN EN CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL	66
ANEXO 03: CUESTIONARIO CALIDAD EDUCATIVA.....	70
ANEXO 04: VALIDACIÓN EN CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO	72
ANEXO 05: CERTIFICADO DE VALIDACIÓN POR UN EXPERTO	78

Resumen

El presente estudio de investigación tiene como propósito determinar la relación entre Cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017.

El estudio de tipo no experimental con diseño correlacional presenta una muestra poblacional universal de 14 docentes participantes y un muestro no probabilístico. Para el trabajo de recolección de datos, se utilizó dos cuestionarios, uno para medir el nivel de la variable cultura organizacional y sus dimensiones y otra para medir los niveles de la variable clima organizacional y sus dimensiones. Los datos recogidos se procesaron a través de la estadística descriptiva para determinar los niveles de cada una de las variables, para luego aplicar la estadística inferencial y la prueba de “t” Student como prueba estadística de verificación de hipótesis.

Finalmente se concluye que existe correlación significativa entre la cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017, con una correlación de Pearson de 0,89 y con una tc igual a 6,6142 Con un grado de significación equivalente a 95% quedó comprobada la aceptación de la Hipótesis de investigación.

Palabras claves: cultura organizacional y clima organizacional.

Abstract

The purpose of this research study is to determine the relationship between organizational culture and organizational climate in the educational institutions of Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017.

The non-experimental type study with correlational design presents a universal population sample of 14 participating teachers and a non-probabilistic sample. For the data collection work, two questionnaires were used, one to measure the level of the organizational culture variable and its dimensions and another to measure the levels of the organizational climate variable and its dimensions. The collected data were processed through descriptive statistics to determine the levels of each of the variables, to then apply the inferential statistics and the Student "t" test as a statistical test of hypothesis verification.

Finally, it is concluded that there is a significant correlation between organizational culture and organizational climate in the educational institutions of Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017, with a Pearson correlation of 0.89 and a tc equal to 6.6142 with a degree of significance equivalent to 95% was confirmed acceptance of the research hypothesis.

Keywords: organizational culture and organizational climate.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El mejoramiento de la calidad educativa es una de las preocupaciones de todo gobierno. Alcanzar estándares de calidad ha permitido que el estado invierta en el mejoramiento de los procesos. Los diagnósticos permiten afirmar que el clima escolar, la cultura organizacional, el clima institucional, entre otros, son los factores fundamentales para alcanzar niveles expectantes en el campo educativo.

En este aspecto es necesario considerar dos factores que están directamente vinculados al comportamiento dentro de las organizaciones: la cultura y el clima organizacional.

La cultura organizacional es el sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras.” A lo mencionado citado anteriormente se puede añadir que la cultura no es un factor apreciable a simple vista y mucho menos tangible, pero es de vital importancia que los miembros de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa. Robbins (1996) citado por Rivas, M. y Samra, A. (2006, Pág.12).

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. Es decir, un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Entre las consecuencias positivas de un buen clima laboral, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración,

productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. García e Ibarra (2012) citado por Prieto (2013, Pág. 73).

Asimismo, estas dos variables se interrelacionan dentro de la escuela. Hoy en día se plantea a la escuela como empresa señalando que el servicio educativo es ofrecido y demandado por un mercado que lo constituye la sociedad, la oferta está en el sector público básicamente y en menor proporción en el sector privado, se considera a la educación en este enfoque como un proceso de producción que implica la prestación del servicio educativo y debe tomar como resultado la transformación de una cierta materia prima inicial al alumno que ingresa y un producto al alumno que egresa, y este proceso se realiza a través de la aplicación de un conjunto de insumos; dentro de estos insumos, la comunidad educativa debe adaptarse a ciertos estándares que la institución impone, con el fin de lograr armonía, esta armonía se logra tomando como base la percepción de las personas que tienen del ambiente organizacional, el cual influye en su comportamiento.

1.2 Trabajos previos

Internacionales

Alina (2013), en su tesis titulada *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*, Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. La muestra estuvo constituida por 37 profesionales, aplicando una encuesta de acuerdo a las dimensiones de la variable, lo que permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- Los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico.
- El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

Margareth, Nercida, Yasmarili T. (2011), en el trabajo realizado sobre *comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas* de la Universidad Rafael Bellosó Chacín de Venezuela, La población muestral constó de 60 sujetos. La técnica utilizada para recabar información fue la observación por encuesta. Los resultados indicaron que la capacitación y la estructura son aplicadas en forma positiva, que la personalidad y el cambio organizacional son escasos, por lo que se debe hacer un esfuerzo para proporcionar al gerente y al docente el mejoramiento en estas habilidades, En función de los resultados obtenidos se deriva la siguiente conclusión:

- En relación con el objetivo general de esta investigación, es decir, analizar el comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas del Estado Zulia, se evidenció que la variable es de alta significancia. Este contexto reafirma los planteamientos de Schermerhorn (2007), Robbins (2005), Alles (2008), entre otros, quienes evidencian que los gerentes cumplen en forma eficiente su rol dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Ledy C., Cledys L., Paula A., (2011), El presente estudio titulado *Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano*, de la Universidad de Antioquia de Colombia, la metodología refiere un estudio transversal, se obtuvo una muestra total de 662 participantes, se presenta un instrumento, con características psicométricas adecuadas para la medición del clima organizacional en educaciones de educación superior, se aplicó el cuestionario llegando a la siguiente conclusión:

- La estructura factorial de la prueba nos remite en general referir a cinco constructos claves en la medición del clima organizacional como son: relación individuo institución, relación aprendizaje-apoyo,

motivación institucional, equidad institucional, logística institucional, que nos explican a través de unos subfactores, y que se representan y agrupan.

Segredo, (2011) en el trabajo realizado sobre *Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana*, la muestra estuvo conformada por el total de coordinadores docentes de los estados que son 24, el instrumento fue el cuestionario aplicado mediante una encuesta donde se llegó a la conclusión:

- El clima organizacional donde desempeña la gestión el coordinador docente a nivel de estado se caracteriza por presentar: los resultados más bajos en la dimensión Motivación que clasifica como clima en riesgo, con tres de sus categorías afectadas: responsabilidad, reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo. Las dimensiones Liderazgo, Reciprocidad, Participación y Comunicación obtienen buenos resultados por lo que clasifican como clima organizacional satisfactorio y de ellas las dimensiones Participación y Liderazgo son las de mejores resultados.

Pérez (2012), en el trabajo realizado titulado *Caracterización de la cultura organizacional de una institución de educación superior*, de la Universidad San Buenaventura Colombia, contó con la participación de 336 empleados, con un rango de edad entre 20 y 65 años, que fueron la muestra, donde se aplicó un cuestionario llegando a la conclusión:

- se puede afirmar que la cultura organizacional de la institución de educación superior objeto de estudio es entendida como un conjunto de patrones de conducta aceptados, los cuales son guiados por valores y normas; y se expresan mediante las prácticas laborales de la Institución, pero también son vividos en forma tal que al momento de ser compartidos o enseñados generan confusión entre lo que se espera y lo que realmente se encuentra en el día a día. Esto se puede observar, de manera concreta, en los procedimientos internos, debido

a que no existe una adecuada socialización e inmersión de la cultura organizacional de la institución, lo que debería ser un proceso orientado, enseñado y reforzado, con el fin de que cumpla con su función de cohesión y orientación de los empleados hacia la búsqueda del horizonte institucional.

Nacionales

Pérez (2010) en su tesis titulada *Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la editorial vallejana de la universidad César Vallejo, provincia de Trujillo, diciembre 2010*, desarrolló una investigación descriptiva simple a una muestra de 32 participantes y se llegó a la siguiente conclusión:

- Se han obtenido dos factores fundamentales que sintetizan las características del Clima Organizacional del Personal que labora en la Editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo. El Factor de Dimensión Tecnológica y del Entorno, resume las características en los aspectos de condiciones del ambiente de trabajo, material y equipo; y el Factor de Dimensión Humana, resume las características en los aspectos de actitud personal y relaciones interpersonales. La autora, enfatiza las características del clima organizacional para optimizar el trabajo y la productividad del personal

Rivera (2010), en el presente trabajo realizado sobre *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas* de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la investigación tuvo como muestra a la población total de docentes de la escuela, objeto de estudio, que hacen un total de 43 personas entre los tres niveles de educación: inicial, primaria y secundaria, se aplicó un cuestionario y llegan a las siguientes conclusiones:

- El grado de compromiso organizacional de la Institución Educativa Privada, objeto de estudio, es medio. Los análisis estadísticos, en el que se ha medido las respuestas según una escala de opinión señalan, además que el grado de compromiso organizacional afectivo y de continuidad son actitudes mostradas por los docentes en mayor grado que el compromiso normativo.
- En cuanto a las características más saltantes, mencionamos que el sexo femenino predomina en el mayor grado de compromiso organizacional entre los sujetos de la investigación en todas sus variables. Dicha conclusión se aúne a las investigaciones que aseveran que las damas tienen más compromiso y va marcando distancia con la disyuntiva preexistente del tema en estudio en cuanto al factor sexo.
- En cuanto a la antigüedad laboral, podemos referir que su grado de significancia para la interpretación de resultados tiene un índice mediano o moderado lo que nos hace suponer que a mayor antigüedad en el puesto mayor compromiso. Sobre todo, a nivel normativo y en particular con mayor preponderancia en los varones. Los análisis en la clasificación del nivel de compromiso (alto, medio y bajo) se hace en virtud del índice 0.5 por el cual se hace significativo el resultado obtenido.

Pérez, Rivera (2013), en su tesis titulada *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013*, en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana de Iquitos, Se aplicaron los cuestionarios de Clima Organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, contestados de forma individual y en

un solo momento, bajo estricta confidencialidad de los mismos, se aplicó un cuestionario y llegan a las siguientes conclusiones:

- Existe un Nivel Medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.
- Existe un Nivel Medio o moderado de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.
- En lo que respecta a la dimensión de Involucramiento Laboral, los trabajadores del IIAP, percibe que se involucra en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo.
- En lo que respecta a la dimensión de Supervisión, los trabajadores del IIAP, percibe que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; confían en sus trabajadores y delegan funciones acordes a las necesidades institucionales.

Gilberto G., Marleni M. (2012), del trabajo realizado titulado *Clima organizacional y rendimiento académico en estudiantes del tercero de secundaria en una institución educativa de ventanilla*, de la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima, la muestra estuvo conformada por un total de 120 alumnos y el instrumento aplicado fue un cuestionario de Chaparro y vega estructurado tipo Likert, se aplicó un cuestionario y llegan a la siguiente conclusión:

- Existe relación significativa positiva moderada entre el clima organizacional y el rendimiento académico en alumnos del tercer grado de educación secundaria en una institución educativa de Ventanilla.

- Existe relación significativa positiva moderada entre el clima organizacional en su dimensión estructura y el rendimiento académico de los alumnos del tercer grado de secundaria en una institución educativa de Ventanilla.
- Existe relación significativa positiva moderada entre el clima organizacional en su dimensión recompensa y el rendimiento académico de los alumnos del tercer grado de secundaria en una institución educativa de Ventanilla.

León (2015), en su tesis titulada *EL clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013*, de la universidad Mayor de SAN Marcos, cuya población y muestra estuvo conformada por 27 entre docentes y personal administrativo de la I.E. N° 5170 “Perú Italia” de Puente Piedra – de la UGEL 04 de Comas, se aplicó un cuestionario y llegan a la siguiente conclusión:

- De acuerdo a la hipótesis general: “El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013” esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,912 y de acuerdo a la regla de decisión esta correlación es muy buena conformidad, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.
- Para la primera hipótesis específica: “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia De Puente Piedra año 2013., esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,853 esta correlación es muy buena y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis alterna, es decir, el clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo

en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

- En cuanto a la segunda hipótesis específica: “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo transformacional en la Institución Educativa 5170 Perú Italia De Puente Piedra año 2013”, esta decisión se sustenta en la prueba de Pearson calculado de 0,883, esta correlación es muy buena y de conformidad de lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo transformacional en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Variable Cultura Organizacional

A. Definición de Cultura Organizacional

Gross (2009) Define a una organización es el conjunto de personas que se reúnen para alcanzar un objetivo. Dentro de una empresa, es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Las organizaciones tienen elementos que las hacen diferenciarse. A esta identidad que adquieren las organizaciones, se les denomina cultura organizacional.

También es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

Barry (1980), citado por Gamez (2008) define la cultura organizacional como la personalidad de la compañía y lo que diferencia a una organización de otra en cuanto a procesos, procedimientos y relaciones.

Es así como dentro de esta cultura de la empresa se incluyen desde los conocimientos, creencias y valores hasta las políticas, procedimientos, capacidades y habilidades adquiridas por las personas en tanto miembros de la compañía para la que trabajan.

Esa cultura organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización. Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados ellas son: (a) Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios; (b) Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores; (c) Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático.

La creación y el sostenimiento de la cultura organizacional son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa o institución: Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización, diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios, manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes, sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción, historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes, aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan, reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia

de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.), cómo está diseñada y estructurada la organización. Hall (1996)

Asimismo, el diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian, sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.) Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomunión" del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.) Estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

B. Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el

comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado, como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas. Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y automotivación. Los factores que con más frecuencia afectan una organización son mencionados a continuación:

La historia y propiedad: Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poderes altos, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.

- El tamaño: Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.
- La tecnología: Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.
- Metas y objetivos: Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.
- El personal: Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura

C. Funciones de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional ejerce varias funciones dentro de la organización así Robbins, S. (1996) refiere 5 de ellas.

- a) Define límites - Marca la diferencia entre una organización y otra.
- b) Refleja la identidad de los miembros con la organización - Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.
- c) Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso - Para Arias Galicia (1974) menciona que es indudable que cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a todos los demás, pero también es cierto que, por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, etc. La cultura le imprime su sello.
- d) Refuerza la estabilidad social - Definen a las compañías de éxito como aquellas y disponen de una cultura comparativa fuerte, existen rasgos que

son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

e) Es un mecanismo de control. - Que permite señalar las reglas del juego. Definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

D. Tipos de Cultura Organizacional

Según Sonnenfeld de la Universidad de Emory, se definen 4 tipos de cultura:

a) Academia - define a una organización que recluta, capacita, especializa y guía al recurso humano por varias funciones

b) Cultura de experiencia - Antigüedad, dando la lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración es primordial y se denomina "CLUB".

c) Equipo.- Tiene como perfil el riesgo a la innovación, donde se adoptan recursos humanos talentosos y de experiencia son flexibles y abiertos, lo que permite a las personas crecer.

d) Fortaleza.- Está orientada a sobrevivir puesto generalmente estos grupos han pasado por la experiencia de los 3 anteriores, ofrecen poca seguridad pero grandes desafíos al cambio.

Hellrigel Dony Slucum, John (2004), describe los siguientes tipos de cultura organizacional:

a) Cultura burocrática: Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus

funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir "según el libro" y seguir los procedimientos legalistas.

b) Cultura de clan: La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por: medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización.

c) Cultura emprendedora: Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia; la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como La Microsoft, Dell y muchas otras.

d) Cultura de mercado: Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de

mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender) y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). El contrato es renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque cada parte usa a la otra para promover sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros.

E. Clasificación de la Cultura Organizacional

Robbins, S. (1996) da a conocer las siguientes clasificaciones:

- a) Cultura fuerte: Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.
- b) Cultura débil: existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

F. Componentes de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional según Denison (2001) presenta los siguientes componentes:

- a) Implicación (bivolvement). Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades

humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización. Estos aspectos comprenden:

- Empowerment (Empoderamiento). Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
- Trabajo en equipo (Team Orientation): El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.
- Desarrollo de capacidades (Capability Development): La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

b) Consistencia (Consistency). La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad Este rasgo cultural comprende:

- Valores centrales (Core Values): Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas

- Acuerdo (Agreement): Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.

- Coordinación e integración (Coordination and Integration): Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo.

c) Adaptabilidad (Adaptability). Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. Esta dimensión cultural comprende:

- Orientación al cambio (Creating Change): La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.

- Orientación al cliente (Customer Focus): La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.

- Aprendizaje organizativo (Organizational Learning): La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

d) Misión (Mission). Quizás el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de la misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Esta dimensión comprende:

- Dirección y propósitos estratégicos (Strategic Direction and Intention): Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.
- Metas y objetivos (Goals and Objectives): A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo

G. Teorías de la Cultura organizacional

La cultura organizacional Bass y Avolio (1993) desarrollaron una tipología basada en su teoría de liderazgo. De esta forma, la cultura organizacional debe tener dos ejes: transformacional y transaccional. Ambos deben mantenerse en equilibrio. De la interacción de ambos, resultan nueve tipos más de tendencia. En su clasificación de cultura organizacional, Bass y Avolio (1993) llevan su teoría de liderazgo a la organización, de tal modo que una cultura predominante o moderadamente transformacional, tiende a resultar alta en el puntaje de su Cuestionario de Descripción Organizacional, mientras que las organizaciones con puntuaciones bajas, tienden a ser *laissez faire*. Desde la perspectiva de Bass y Avolio (1993), es importante considerar que una cultura transformacional en las organizaciones se caracteriza por un sentido de propósito y ligas afectivas de familiaridad. De acuerdo con ellos, si esto ocurre, hay un gran

compromiso institucional porque los líderes y seguidores van más allá de sus intereses personales y se enfocan al bienestar de la organización. Así, no se requiere de acuerdos formales y controles, porque la gente actúa por compromiso y en confianza. Como consecuencia, la estructura organizacional es descentralizada, flexible, adaptable, dinámica, informal; la creatividad es la regla para todos (Bass y Avolio). De acuerdo con lo anterior, los líderes transformacionales influyen tres áreas de la cultura organizacional: 1) La mentalidad de la gente de la organización, 2) La cultura entre la gente de la misma y 3) La cultura más allá de la gente de la institución (Tucker y Russell, 2004).

La cultura organizacional se basa en diferentes vertientes teóricas, dentro de las cuales se pueden mencionar a Fayol, (1919) quien hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración y organización, las cuales nacen de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración.

Estos principios son: División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Autoridad: Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo). Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

También considera a la Unidad de Mando: Cada trabajador debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa o institución el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los

intereses de la organización como un todo. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los empleadores. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos, autoridad suficiente, para que puedan realizar adecuadamente su oficio.

Asimismo, la Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos. Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización. Iniciativa: Debe darse, a los subalternos, libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba, por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

Según Taylor (1990), precursor de la Teoría de la administración Científica, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes: Ciencia en lugar de empirismo y de improvisación. Selección y entrenamiento de los trabajadores. Articular el trabajo con la ciencia. División del trabajo y de las responsabilidades

Para García (1998), en cuanto a la Teoría de la Burocracia Ideal, menciona que mientras Taylor se interesaba en la gerencia al nivel del taller o primera línea (o lo que hoy en día describiríamos como el puesto de un supervisor) y Fayol se ocupaba de las funciones principales de la organización, el Psicólogo alemán Max Weber desarrollaba una teoría de las estructuras y describía la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad. Fue uno de los primeros en visualizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural. Él

pretendía que se considerara como la base para teorizar acerca del trabajo y de cómo éste podía realizarse en grandes grupos. Su Teoría se volvió el prototipo de diseño de las grandes organizaciones.

Las características detalladas de la estructura burocrática ideal de Weber se resumen en: Especialización del Puesto. Los puestos se dividen en tareas simples, rutinarias y bien definidas. Jerarquía de la Autoridad. Las oficinas o los puestos se organizan en una jerarquía, en que cada nivel es controlado y supervisado por un superior. Selección Formal. Normas y Reglamentos Formales. Impersonalidad. Orientación de la Carrera.

También, Elton (1940) Psicólogo de profesión, en lo relacionado a las Teoría de las relaciones Humanas, analizó en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción. Con su teoría, a la que se le llamó descubrimiento del hombre, resultados del experimento que la Western Electric Company tenía en Hawthorne (Illinois), vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es vital para el éxito de una empresa.

Además, el autor demostró que, sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser considerado en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar el hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador. Las reacciones negativas de los trabajadores frente al Taylorismo y los resultados mediocres en su aplicación, así como los principios para la selección científica de los trabajadores, generaron el desarrollo de la Psicología industrial.

Nació así la Escuela del Comportamiento Humano, conocida también como la Escuela de las Relaciones Humanas, la cual otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa. Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó en Hawthorne, en donde estudió los efectos de las

diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador.

Para Gordon (1996) en la Teoría los Sistemas, sostiene que es el punto fundamental en la que se basa la administración. El sistema es un conjunto formado por partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente, o unidad. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización.

Según el autor, desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico del que se ocupa la administración: la empresa es un sistema hecho por el hombre; sus partes internas trabajan juntas para alcanzar objetivos establecidos, y sus partes externas trabajan para lograr el interfuncionamiento con su ambiente.

Para Gordon (1996) el modelo de los sistemas general, con raíces en las ciencias naturales y conductuales representa a la organización como un sistema abierto, que interactúa con fuerzas y factores ambientales, afín a sistemas físicos como el cuerpo humano, un microorganismo o una célula según este punto de vista, la organización como sistema tiene las características siguientes:

Todo sistema está compuesto de varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes. Todo sistema es abierto y dinámico. Todo sistema transforma los insumos en productos. Todo sistema pretende conservar el equilibrio. Todo sistema tiene muchos propósitos, objetivos y funciones y algunos de ellos se contraponen. Todo sistema pretende los mismos fines. Si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofiará

En que se refiere a la Cultura organizacional como fenómeno cultural, el experto en ciencias políticas se ha sugerido que vivimos en una "sociedad de las organizaciones". Tanto en Japón, Alemania, Hong Kong, Inglaterra, EE.UU., Rusia y Canadá y otros países industrializados, las grandes organizaciones probablemente influyen de un modo alienante que si viviéramos en una remota tribu en las junglas de América del Sur. Esto es completamente obvio, pero muchas de las características de la cultura

descansan sobre cosas obvias. Por ejemplo, ¿cuánta cantidad de gente organiza su vida basándose en los distintos conceptos del trabajo y el ocio? Siguen rígidas rutinas 5 ó 6 días a la semana, viven en un lugar y trabajan en otro, visten uniformemente, defienden la autoridad y consumen mucho tiempo en el mismo sitio realizando un conjunto repetitivo de actividades. Para un extranjero la vida diaria es un peculiar conjunto de creencias rutina y rituales que la identifican como una cultura totalmente distinta cuando se compara con otras sociedades más tradicionales. (Presthus, 2012)

Uno de los valores fundamentales en una empresa es el respeto por los trabajadores que va de la mano con la lealtad para la empresa. Esto quiere decir que mientras los empleadores entreguen un lugar de trabajo individual, posibilidad de capacitación y un ambiente cálido, las personas demostraran más fidelidad con la empresa.

Propiciar un buen clima laboral, es determinante en la retención del talento, porque los empleados buscan sentirse cómodos y mantener buenas relaciones sociales y profesionales. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa. Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc., para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

H. Dimensiones del Cultura Organizacional

Trabajo en equipo

Para Gary S Topchik (2008) en su libro lo define como un grupo de individuos que mediante la labor interdependiente cumplen con objetivos designados, comunicándose de forma eficaz, y tomando decisiones que

afectan esa dicha obra. Normalmente cuentan con cierto nivel de autonomía y desarrollan procesos para el logro de sus metas

Organización

Gross (2009) Define a una organización es el conjunto de personas que se reúnen para alcanzar un objetivo. Dentro de una empresa, es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes

Satisfacción laboral

Robbins (1998), la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

i. Las características de la cultura organizacional

Se considera que la identidad de sus miembros: es el grado de identificación de los trabajadores con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo. El énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas. Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización. La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente. El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos. Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos. Los criterios para la recompensa (por ejemplo, un aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado). El perfil

hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos. Barlett y Kayser (1980)

Con respecto a las funciones de la cultura organizacional Sallenave (2009) considera lo siguiente: Gestión gerencial, flexibilidad, evaluación y modificación del rumbo de la empresa. Utilización de tecnologías comunicacionales, en concordancia con el desarrollo de la globalización. Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos. Competitividad e innovación. Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados. Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad. Formación de líderes, agentes de cambio y personal de relevo.

En una dirección de compromiso y concientización encontramos a Robbins (1996, página 87) quien considera que la cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización: En primer lugar, tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos:

Los valores: Son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.

Las costumbres: Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.

Ritos: Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más

relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.

Las historias: Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins, 1996, Pág. 625).

1.3.2 Variable Clima Organizacional

A. Definición del clima laboral

Con respecto a la variable clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones, Rodríguez (1999) citado por García y Ibarra (2006, p 14).

Son muchas los conceptos sobre clima organizacional, trataremos las que hemos considerado más relevantes:

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Alexis Goncalvez (1997) describe al clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Chiavenato (1999) plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Anzola, (2003) opina que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

B. Teoría del Clima Organizacional

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro

de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999).

Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los estatus y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para

aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Según Hall (1996), citado por Mayorca (2002. Pág. 2) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Para que una organización funcione correctamente, las personas deben adaptarse a ciertos estándares que la organización impone, con el fin de lograr cierto nivel de "armonía". Esta "armonía" se logra tomando como base la percepción que las personas puedan tener del ambiente que hay en la empresa. Este ambiente, en Administración de recursos humanos, se conoce como clima organizacional.

C. Tipos de Clima Organizacional

Según la propuesta de Likert (1999) los tipos de Clima Organizacional son: Clima autoritario y clima participativo.

A. Clima Autoritario:

Sistema I Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II Autoritarismo paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

B. Clima Participativo:

Sistema III Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación.

Sistema IV Participación en grupo: en este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

D. Características del Clima Organizacional

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo.
- Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes. }
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

E. Dimensiones de Clima Organizacional

Con respecto a las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto

a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan al ambiente de las organizaciones. El clima está formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización.

El clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que lo caracterizan. El número de dimensiones que se encuentra, en conjunto, es bastante heterogéneo. En esta investigación se consideran las dimensiones establecidas en la escala de clima laboral de Sonia Palma Carrillo (CL-SPC). Palma (2004) postula la existencia de cinco dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como son

Autorrealización: apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

Involucramiento laboral: Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

Supervisión: Apreciación de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto

relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

Comunicación: Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa, como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

Condiciones laborales: Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

La presente investigación se fundamenta porque su aplicación permitirá conocer el nivel de relación entre la cultura y el clima organizacional en una institución educativa estatal de Puerto Súngaro y de esta manera proporcionará un aporte para mejorar la cultura y la relación de los integrantes.

A través de la historia, la cultura organizacional en una Institución Educativa fue considerada únicamente como responsabilidad de los directores, excluyéndose al factor docente, alumnado, padres de familia y a la comunidad de dichos asuntos, esto como correlato del modelo de educación que se impartía en dichas épocas y que hoy la conocemos como educación tradicional, escolástica, dogmática, etc. Sin embargo, con el pasar de los años y la agudización del deterioro de los modelos educativos, los gobiernos se han visto en la necesidad de involucrar al sector empresarial e institucional mediante la promulgación de regulaciones, sanciones o incentivos para la solución de problemas educativos y social-educativo, rompiendo el viejo paradigma en el que se consideraba a la escuela y al Director/profesor como el único que tenía la verdad, para ello proponen la llamada “educación tarea de todos”.

Dentro de este contexto, a nivel mundial, las instituciones y algunas instituciones gubernamentales como los centros escolares se han visto en la necesidad de incorporar pautas asociadas a la problemática social en sus operaciones, productos y servicios para generar cambios y

superar indiferencias, falta de identidad y en oposición a ello promover personas comprometidas con su institución, con su comunidad que generen recursos financieros de una manera sustentable. Algunos mecanismos utilizados para este fin han sido: la reducción de desechos y emisiones, el ahorro de energía, la maximización de la eficiencia, la productividad de los recursos y la minimización de las prácticas que adversamente afectan el disfrute de los recursos para las futuras generaciones; lo que en otras palabras se puede denominar “Identidad institucional”.

En el Perú, el tema de la cultura organizacional, sobre todo en el ámbito educativo, aún no se desarrolla como estratégica transformadora, esto quizás, porque en las Instituciones Educativas no se realiza una gestión integral de los recursos y actividades en las condiciones exigentes que la actual coyuntura ambiental lo requiere. En concreto no se lleva a cabo una política social de planeación adecuada de los recursos humanos lo que no permite hacer evaluaciones entre lo que se ha utilizado y lo que se ha planeado y de esa forma realizar los ajustes pedagógicos correspondientes; tampoco disponen de una organización estructural y funcional que sea capaz de aglutinar todos los recursos y orientarlos a una efectiva realización de las actividades; en el mismo contexto no se dispone de una dirección táctica y estratégica que oriente los recursos educativos al cumplimiento de las metas, objetivos, misión y visión institucional.

Se evidencia que el 30% de la población docente (De acuerdo a los datos de la UGEL) que expresa cierto desinterés por la actual situación en la que se encuentra la institución educativa, directivos y docentes que no fomentan la proyección social, que no expresan su cultura organizacional, que desconocen que para brindar un mejor servicio educativo se debe tener en cuenta un adecuado manejo financiero institucional, lo que ha traído como consecuencia un desorden en la gestión administrativa institucional; es más, se pudo determinar la no utilización de políticas ambientales, ya sea en planes o simples

acciones de este tipo para el desarrollo de actividades micro empresariales y pedagógicas que contribuyan al sostenimiento institucional. Problema que ha originado, además, que en la comunidad educativa no exista una cultura ambiental favorable, observándose: el arrojo de desechos orgánicos e inorgánicos dentro y fuera del plantel, la tala indiscriminada de árboles, el deterioro de áreas verdes, el incremento de basura en los drenes y canales que discurren en el lugar.

En este marco surge la inquietud por conocer la relación existente entre estas dos variables, las cuales constituyen factores importantes del proceso educativo y al desconocer el nivel de relación entre ellas.

1.4 Formulación del problema

Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre cultura organizacional y la dimensión autorrealización del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017?

¿Qué relación existe entre cultura organizacional y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017?

¿Qué relación existe entre cultura organizacional y la dimensión supervisión del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017?

¿Qué relación existe entre cultura organizacional y la dimensión comunicación del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017?

¿Qué relación existe entre cultura organizacional y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017?

1.5 Justificación del estudio

Justificación social

Se involucran a sujetos que se desarrollan en función a esas dos variables, un clima de convivencia armoniosa adecuada para el desenvolvimiento de las personas y una formación académico idónea para el fortalecimiento del aspecto cognitivo, sicomotor y afectivo.

Justificación práctica

Los resultados de la presente investigación se podrán aplicar en el campo educativo desde la gestión de dirección, la gestión administrativa, los docentes y los alumnos. La aplicación de las teorías y enfoques aprendidos nos llevarán a los quehaceres prácticos se harán pertinente los propósitos de la investigación.

1.6 Hipótesis

Hipótesis general

H_i: Existe correlación significativa entre cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco, 2017

H_o: Cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco, 2017

Hipótesis específicos

H₁: existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión autorrealización del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco, 2017

H₂: existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco, 2017

H₃: existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión supervisión del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco, 2017

H₄: existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión comunicación del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco, 2017

H₅: existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco, 2017

1.7 Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro- Puerto Inca- Huánuco-2015.

Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre Cultura organizacional y la dimensión autorrealización clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro- Puerto Inca- Huánuco-2015.

Determinar la relación que existe entre Cultura organizacional y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro-Puerto Inca-Huánuco-2015.

Determinar la relación que existe entre cultura organizacional y la dimensión supervisión del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro-Puerto Inca-Huánuco-2015.

Determinar la relación que existe entre cultura organizacional y la dimensión comunicación del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro-Puerto Inca-Huánuco-2015.

Determinar la relación que existe entre cultura organizacional y la dimensión satisfacción laboral del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro-Puerto Inca-Huánuco-2015.

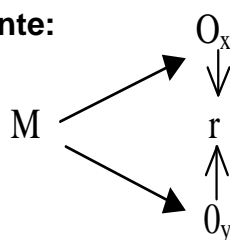
II. METODO

2.1 Diseño de investigación

El diseño de contrastación considerado para verificar la hipótesis se denomina diseño descriptivo correlacional. Estos diseños describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones. En este diseño lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. Según (Hernández, 2010), este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y después cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba (Hernández, 2010).

Su esquema es el siguiente:



Donde:

M	=	Muestra.
O _x	=	Observación de la variable liderazgo directivo.
O _y	=	Observación de la variable gestión escolar
R	=	Nivel de correlación entre las dos variables.

2.2. Variables, Operacionalización

Debido al tipo de estudio de este trabajo de investigación, solo podemos mencionar dos variables.

Variable 1: cultura organizacional

Variable 2: Clima organizacional

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Cultura organizacional	Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización. (Gross 2009)
Clima organizacional	El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). Chiavenato, (1992)

Tabla 01 - Matriz de Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Cultura organizacional	Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización. (Gross 2009).	Acciones de gestión orientadas al mejoramiento de la cultura organizacional considerando la cultura axiológica, el Trabajo en equipo, organización y satisfacción laboral	Cultura axiológica		
			Trabajo en equipo	Se integra al grupo en forma natural Desarrolla actividades en función al grupo, con pertinencia Se organiza para el cumplimiento de actividades	NUNCA A VECES SIEMPRE
			Organización	Coordina asertivamente actividades institucionales Promueve la cooperación y el trabajo organizado Cumple con objetividad actividades programadas Respeto los horarios establecidos.	
			Satisfacción laboral	Demuestra satisfacción por el trabajo que desempeña. Evidencia agrado por implementar sus estrategias para el cumplimiento de funciones Promueve el trabajo organizado, alegre y participativo.	

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
CLIMA ORGANIZACIONAL	El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y	Percepción de los miembros de una institución con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados a la autorrealización, involucramiento laboral con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones Laborales que facilitan su tarea.	Autorrealización	Oportunidades de desarrollo profesional Valoración, reconocimiento y desarrollo del desempeño Innovación profesional	Escala nominal
			Involucramiento laboral	Compromiso institucional Cumplimiento de actividades Identidad institucional Calidad educativa.	
			Supervisión	Trabajo en equipo Asesoramiento y acompañamiento pedagógico Actividades de planificación	

	formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). Chiavenato, (1992)		Comunicación	Comunicación abierta y flexible Motivación intrínseca y extrínseca Integración laboral	
			Condiciones laborales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperación laboral 2. Trabajo en equipo 3. Objetivos integradores 4. Oportunidades laborales 	

2.3 Metodología

Se utilizaron los métodos siguientes:

Descriptivo

Fue utilizado para describir las características de la realidad estudiada, así como para identificar el nivel de correlación entre cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro- Puerto Inca- Huánuco-2017.

Estadístico

A través del método estadístico se determinó la muestra, se aplicó el muestreo probabilístico, se tabuló los datos obtenidos a través de los cuestionarios para medir el Cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro- Puerto Inca- Huánuco-2017

Inductivo

Fue empleado para desagregar el todo en sus partes y/o dimensiones, de tal manera que se tenga un conocimiento real de la relación existente entre Cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro- Puerto Inca- Huánuco-2017. Luego del análisis realizado se realizó la síntesis, la cual sirvió para plantear las conclusiones del presente estudio.

2.4 Tipo de estudio

En el ámbito de la investigación nos encontramos con una gama de clasificaciones de tipos de investigación. Sin embargo, para la elaboración de la investigación se tuvo en cuenta lo establecido por Landeau (2007) citado por Abanto (2014) quien refiere que la amplia gama de tipos de investigación se ha definido de acuerdo a los propósitos que persigue el autor de la investigación.

Según su finalidad, es una investigación básica o pura, Se fundamenta en un argumento teórico y su intención fundamental consiste en desarrollar una

teoría, extender, corregir o verificar el conocimiento mediante el descubrimiento de amplias divulgaciones o principios.

Este tipo de investigación se realiza para obtener nuevos conocimientos y nuevos campos de investigación sin un fin práctico específico e inmediato. Tiene como fin crear un cuerpo de conocimiento teórico, sin preocuparse de su aplicación práctica. Se orienta a conocer y persigue la resolución de problemas amplios y de validez general. (Landeau, 2007, p. 55).

Según su carácter es una Investigación correlacional o Ex post facto: Tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación como las siguientes ¿existe relación entre la cultura organizacional y clima organizacional? Hernández, R., Fernández (2010 p, 105).

Por su naturaleza, es una investigación cuantitativa, puesto que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar la hipótesis, como base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Fernández y Batista 2006, 5)

Según el alcance temporal, la presente investigación es de corte transversal, porque las variables serán estudiadas simultáneamente en un momento dado, haciendo un corte en el tiempo. Pineda y Canales, (Alvarado 2007: 135).

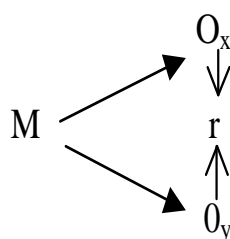
Además, está orientada a la aplicación, porque tiene el propósito de dar respuesta a problemas concretos.

2.5 Diseño de estudio

El diseño de contrastación considerado para verificar la hipótesis se denomina diseño descriptivo correlacional. Estos diseños describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones. En este diseño lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. Según (Hernández, 2010), este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y después cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba (Hernández, 2010).

Su esquema es el siguiente:



Donde:

- M = Muestra.
- Ox = Observación de la variable liderazgo directivo.
- Oy = Observación de la variable gestión escolar
- R = Nivel de correlación entre las dos variables.

2.6 Población y muestra

2.6.1 Población

La población es el conjunto de unidades o elementos como personas, instituciones educativas, comunidades, entre otras; claramente definidos para lo cual se calculan las estimaciones o se busca información. Bendezú (2005).

Cuadro N° 02

GRUPO	SEXO		TOTAL
	Hombres	Mujeres	
Docente	04	10	14
Total	04	10	14

Fuente: CAP de la institución educativa

2.6.2 Muestra

La muestra es un subconjunto representativo de la población. Según Carrasco (2005) cuando la población es pequeña y menor a 500 solo basta elegir a más de la mitad de la población para cualquier margen de error; en este caso la muestra es igual al tamaño de la población por tratarse de una población pequeña; por lo que la muestra es No Probabilística o Intencionada. La representatividad de la muestra se da en base a una opinión o intención particular de quien selecciona la muestra. Sánchez y Reyes, (1999, p.101)

Cuadro N° 03

GRUPO	SEXO		TOTAL
	Hombres	Mujeres	
Docente	04	10	14
Total	04	10	14

2.6.3 Muestreo

La técnica utilizada es el muestreo no probabilístico, porque se ha tomado a docentes de grupos ya formados, seleccionados de forma intencional. (Hernandez y Fernandez, 2010).

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1 Técnica

La técnica de investigación se refiere a la forma que se recoge los datos. (Hernández, 2010), las utilizadas en el presente estudio se visualizan a continuación:

VARIABLE	TÉCNICAS
<u>Variable</u> Cultura organizacional	Encuesta
<u>Variable</u> Clima organizacional	Encuesta

2.7.2 Instrumentos para la recolección de datos

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos en la presente investigación son dos, los cuales se mencionan y describen a continuación:

VARIABLE	INSTRUMENTOS
<u>Variable</u> Cultura organizacional	Escala valorativa para la cultura organizacional Se utilizará para evaluar el nivel de la cultura organizacional
<u>Variable</u> Clima organizacional	Escala valorativa para el clima organizacional Se utilizará para conocer el nivel del clima organizacional

Método de análisis de datos

Teniendo en cuenta el tipo y diseño de la investigación y las características de las variables en estudio, se utilizó el enfoque Cuantitativo. Que según Grinnell (1997) citado por Hernández, R. (2010), estos enfoques utilizan las cinco fases fundamentales de una investigación relacionadas entre sí, estas son:

- Realizar la observación y la evaluación de fenómenos
- Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y la evaluación realizada
- Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento
- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para establecer modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones e ideas.

Para presentar los datos se empleará tablas, cuadros y gráficos estadísticos. Para analizar los datos se utilizará la media aritmética, desviación estándar y coeficiente de variación. Como coeficiente de correlación se hará uso del coeficiente de correlación de Pearson.

2.6 Aspectos éticos

El presente estudio se realizó por la suscrita respetando los derechos de autor correspondiente, mencionando las citas respectivas. La aplicación del cuestionario se realizó en forma anónima por los servidores a fin de obtener un resultado confiable.

2.7 Tipo de estudio

En el ámbito de la investigación nos encontramos con una gama de clasificaciones de tipos de investigación. Sin embargo, para la elaboración del Proyecto de investigación tendremos en cuenta lo establecido por Landeau (2007) citado por Abanto (2014) quien refiere que la amplia gama de tipos de investigación se ha definido de acuerdo a los propósitos que persigue el autor de la investigación.

Según su finalidad, es una investigación básica o pura, Se fundamenta en un argumento teórico y su intención fundamental consiste en desarrollar una teoría, extender, corregir o verificar el conocimiento mediante el descubrimiento de amplias divulgaciones o principios.

Este tipo de investigación se realiza para obtener nuevos conocimientos y nuevos campos de investigación sin un fin práctico específico e inmediato. Tiene como fin crear un cuerpo de conocimiento teórico, sin preocuparse de su aplicación práctica. Se orienta a conocer y persigue la resolución de problemas amplios y de validez general. (Landeau, 2007, p. 55).

Según su carácter es una Investigación correlacional o Ex post facto: Tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación como las siguientes ¿existe relación entre la violencia familiar y el rendimiento escolar? Hernández, R., Fernández (2010 p, 105).

Por su naturaleza, es una investigación cuantitativa, puesto que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar la hipótesis, como base en

la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Fernández y Batista2006, 5)

Según el alcance temporal, la presente investigación es de corte transversal, porque las variables serán estudiadas simultáneamente en un momento dado, haciendo un corte en el tiempo. Pineda y Canales, (Alvarado 2007: 135).

Además, está orientada a la aplicación, porque tiene el propósito de dar respuesta a problemas concretos.

III. RESULTADOS

3.1. Presentación de resultados

CUADRO 01. Puntaje y niveles de la variable cultura organizacional y sus dimensiones

N°	CULTURA AXIOLÓGICA		TRABAJO EN EQUIPO		ORGANIZACIÓN		SATISFACCIÓN LABORAL		CULTURA ORGANIZACIONAL	
	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel
1	29	M	16	B	16	B	14	B	75	M
2	39	A	24	A	27	MA	26	MA	116	A
3	36	A	22	A	21	A	22	A	101	A
4	29	M	16	B	16	B	14	B	75	M
5	39	A	23	A	27	MA	26	MA	115	A
6	35	A	22	A	21	A	22	A	100	A
7	29	M	16	B	16	B	14	B	75	M
8	39	A	24	A	27	MA	26	MA	116	A
9	36	A	21	A	22	A	22	A	101	A
10	29	M	16	B	16	B	14	B	75	M
11	39	A	24	A	27	MA	26	MA	116	A
12	30	M	15	B	22	A	27	MA	94	M
13	19	B	22	A	22	A	18	M	81	M
14	39	A	24	A	27	MA	26	MA	116	A
X	29	M	16	B	16	B	14	B	75	M
S	39	A	24	A	27	MA	26	MA	116	A
Coef. Var.	36	A	22	A	21	A	22	A	101	A

Tabla 1

Niveles de las dimensiones de la variable cultura organizacional

NIVEL	CULTURA AXIOLÓGICA		TRABAJO EN EQUIPO		ORGANIZACIÓN		SATISFACCIÓN LABORAL	
	fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
MUY BAJO	0	0	0	0	0	0	0	0
BAJO	1	7	5	36	4	29	4	29
MEDIO	5	36	0	0	0	0	1	7
ALTO	8	57	9	64	5	36	3	21
MUY ALTO	0	0	0	0	5	36	6	43
Total	14	100	14	100	14	100	14	100

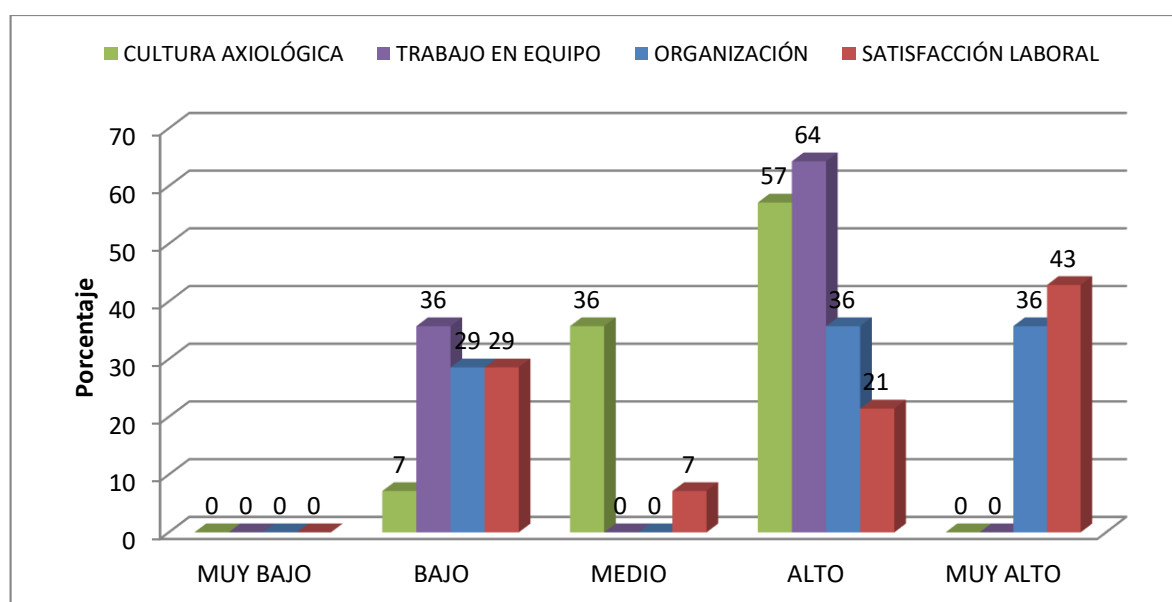
Fuente: Información obtenida de la encuesta aplicada a los docentes de la I.E

Interpretación

De la tabla se observa en la dimensión cultura axiológica, el 57% de los docentes la considera en un nivel alto y el 36% en el nivel medio; en la dimensión organización, el 36% lo considera en el nivel muy alto, otro 36% en el nivel alto y el 29% en el nivel bajo; en la dimensión satisfacción laboral, el 43% de los docentes lo consideran en el nivel muy alto, el 29% en el nivel bajo y el 21% en el nivel alto.

Gráfico 01

Niveles de las dimensiones de la variable cultura organizacional



CUADRO 4

Puntaje y niveles de la variable clima organizacional y sus dimensiones.

N°	AUTORREALIZACIÓN		INVOLUCRAMIENTO LABORAL		SUPERVISIÓN		COMUNICACIÓN		CONDICIONES LABORALES		CLIMA ORGANIZACIONAL	
	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	puntos	Nivel
1	19	M	22	A	25	A	25	A	25	A	117	A
2	24	A	25	A	27	MA	30	MA	26	MA	133	MA
3	26	MA	27	MA	25	A	22	A	27	MA	123	A
4	16	B	24	A	28	MA	27	MA	23	A	124	A
5	18	M	23	A	30	MA	30	MA	29	MA	121	A
6	26	MA	23	A	28	MA	24	A	20	M	120	A
7	26	MA	23	A	28	MA	24	A	19	M	126	A
8	24	A	27	MA	28	MA	30	MA	25	A	136	MA
9	26	MA	27	MA	25	A	22	A	27	MA	123	A
10	20	M	24	A	26	MA	27	MA	23	A	122	A
11	24	A	27	MA	29	MA	30	MA	25	A	135	MA
12	16	B	24	A	28	MA	28	MA	25	A	119	A
13	20	M	24	A	26	MA	27	MA	23	A	123	A
14	24	A	25	A	27	MA	30	MA	26	MA	130.5	MA
X	22.1		24.6		27.1		26.9		24.5		125.2	
S	3.8		1.7		1.6		3.0		2.7		6.1	
CV	17%		7%		6%		11%		11%		5%	

TABLA 02

Niveles de las dimensiones de la variable clima organizacional

Nivel	DIMENSIONES DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE									
	AUTORREALIZACIÓN		INVOLUCRAMIENTO LABORAL		SUPERVISIÓN		COMUNICACIÓN		CONDICIONES LABORALES	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
MB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B	2	14	0	0	0	0	0	0	0	0
M	4	29	0	0	0	0	0	0	2	14
A	4	29	10	71	3	21	5	36	7	50
MA	4	29	4	29	11	79	9	64	5	36
Total	14	100	14	100	14	100	14	100	14	100

Fuente: Información obtenida de la encuesta aplicada a los docentes de las I.E.

INTERPRETACIÓN

En la tabla se observa que en la dimensión autorrealización 29% de los docentes la considera en un nivel muy alto, otro 29% en un nivel alto y otro 29% en el nivel medio; en la dimensión involucramiento laboral, el 71% de docentes la considera en un nivel alto y un 29% en el nivel alto; en la dimensión supervisión, el 79% la considera en un nivel muy alto y el 21% en el nivel alto; en la dimensión comunicación el 64% la considera en un nivel alto y el 36% en el nivel alto; en la dimensión condiciones laborales, el 50% la considera en un nivel alto y el 36% en el nivel muy alto.

GRÁFICO N° 02

Niveles de las dimensiones de la variable clima organizacional

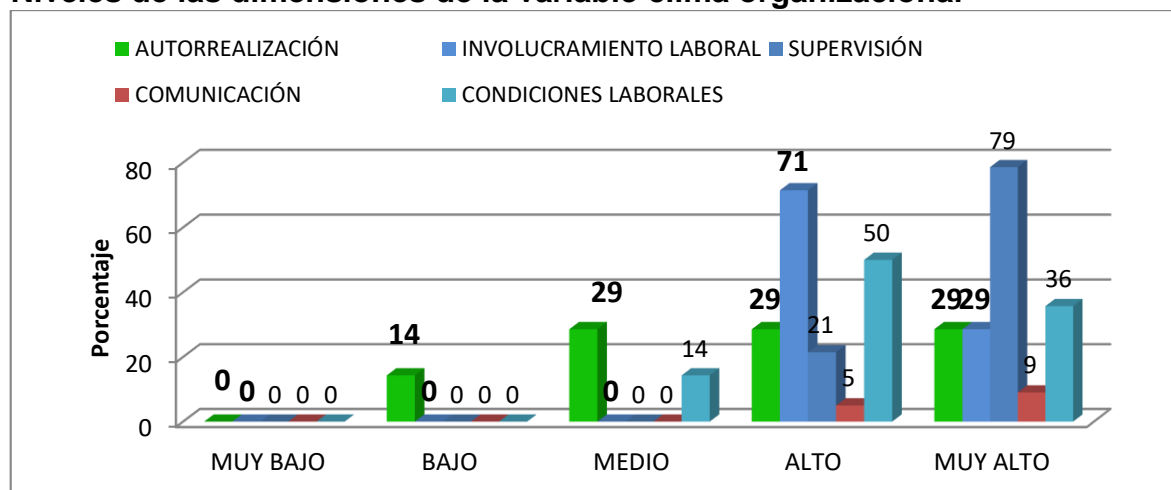


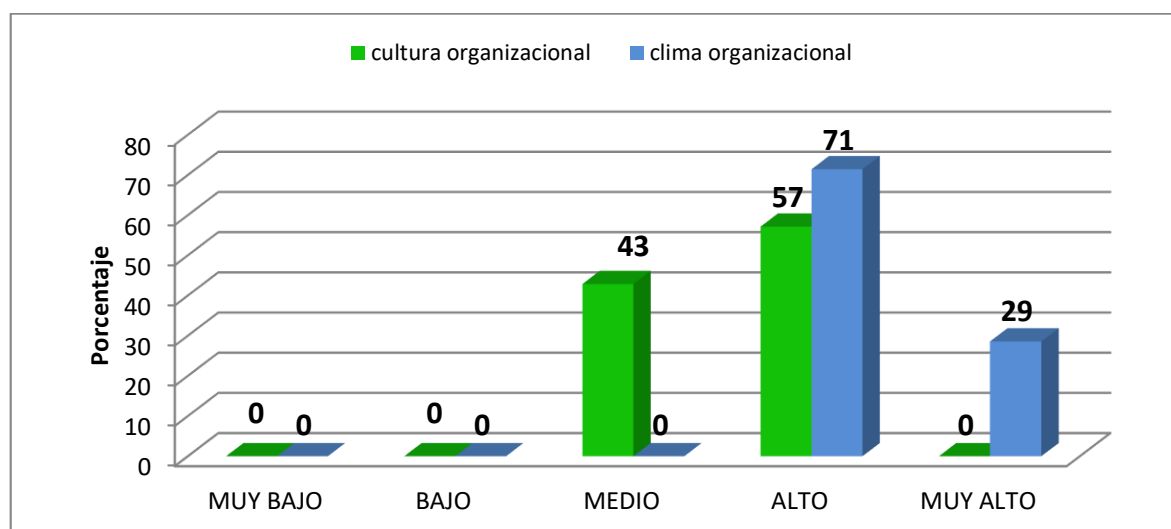
TABLA 03**Niveles de las variables cultura organizacional y clima organizacional**

Nivel	VARIABLES			
	CULTURA ORGANIZACIONAL		CLIMA ORGANIZACIONAL	
	fi	%	fi	%
MUY BAJO	0	0	0	0
BAJO	0	0	0	0
MEDIO	6	43	0	0
ALTO	8	57	10	71
MUY ALTO	0	0	4	29
Total	14	100	14	100

FUENTE: Base de datos de la encuesta aplicada a los docentes de las I.E.

INTERPRETACIÓN

De la tabla se observa que en la variable cultura organizacional, el 57% de docentes la considera en un nivel alto, el 43% en el nivel medio y en la variable clima organizacional el 71% de docentes la considera en un nivel alto y un 29% la considera en un nivel muy alto.

GRÁFICO N° 03**Niveles de las variables cultura organizacional y clima organizacional**

3.2. PRUEBA DE NORMALIDAD

Formulación de hipótesis

Ho: la distribución de la muestra de cultura organizacional no difiere de la normalidad

Ha: La distribución de la muestra de cultura organizacional si difiere de la normalidad

Nivel de significancia= 5% equivalente a p-valor= 0.05

TABLA 04

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Cultura organizacional	Clima organizacional
N		14	14
Parámetros normales ^{a,b}	Media	96,8571	125,2857
	Desviación típica	17,56245	6,18221
Diferencias más Absoluta extremas		,206	,225
	Positiva	,179	,225
	Negativa	-,206	-,147
Z de Kolmogorov-Smirnov		,772	,843
Sig. asintót. (bilateral)		,590	,476

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Análisis:

Los resultados de la prueba Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra se obtiene que, para una muestra de 14 unidades de análisis, la significación obtenida es equivalente a 0,590

Interpretación

Con un error de 59%, la distribución de la muestra del desempeño docente no difiere de la normalidad, por tanto, se concluye en rechazar la Hipótesis alterna y aceptar la hipótesis nula que nos indica que la distribución de la muestra del desempeño docente es normal.

Decisión

Como los datos obtenidos son mayores a 50 ($p > 0.05$), se decide usar las pruebas paramétricas. De acuerdo al diseño de la presente investigación se realizará la prueba del coeficiente de correlación de Pearson.

CUADRO 05

Correlación de Pearson entre los puntajes de la variable cultura organizacional y clima organizacional

DIMENSIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL										CLIMA ORGANIZACIONAL	
	Autorrealización		Involucramiento laboral		Supervisión		Comunicación		Condiciones laborales			
	Pearson (r)	NIVEL	Pearson (r)	NIVEL	Pearson (r)	NIVEL	Pearson (r)	NIVEL	Pearson (r)	NIVEL	Pearson (r)	NIVEL
Cultura axiológica	0.4401	Correlación débil	0.4924	Correlación débil	0.3302	Correlación débil	0.3051	Correlación débil	0.5126	Correlación moderada	0.8219	Correlación significativa
Trabajo en equipo	0.5232	Correlación moderada	0.5434	Correlación moderada	0.1793	Correlación débil	0.3622	Correlación débil	0.4237	Correlación débil	0.8369	Correlación significativa
Organización	0.2416	Correlación débil	0.5010	Correlación moderada	0.4007	Correlación débil	0.6320	Correlación significativa	0.5751	Correlación moderada	0.9034	Correlación fuerte
Satisfacción laboral	0.1946	Correlación muy débil	0.4915	Correlación débil	0.3939	Correlación débil	0.4967	Correlación débil	0.5678	Correlación moderada	0.8063	Correlación significativa
CULTURA ORGANIZACIONAL	0.3811	Correlación débil	0.5606	Correlación moderada	0.3738	Correlación débil	0.4945	Correlación débil	0.5850	Correlación moderada	0.9343	Correlación fuerte

3.2. Prueba de Hipótesis.

Hipótesis general:

Hi: Existe correlación significativa entre cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017.

Ho: No existe correlación significativa entre cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017.

Para la demostración se elaboró el siguiente cuadro donde:

X: Resultado general de la variable cultura organizacional.

Y: Resultado general de la variable clima organizacional.

CUADRO 06

Relación entre cultura organizacional y clima organizacional

N°	X	x2	Y	y2	X.Y
1.	75	5625	116	13456	8700
2.	116	13456	132	17424	15312
3.	101	10201	127	16129	12827
4.	75	5625	118	13924	8850
5.	115	13225	130	16900	14950
6.	100	10000	121	14641	12100
7.	75	5625	120	14400	9000
8.	116	13456	134	17956	15544
9.	101	10201	127	16129	12827
10.	75	5625	120	14400	9000
11.	116	13456	135	18225	15660
12.	94	8836	121	14641	11374
13.	81	6561	120	14400	9720
14.	116	13456	132	17424	15312
TOTAL	1356	135348	1753	220049	171176

La relación será cuantificada mediante el Coeficiente de correlación de Pearson, el cual está dado por:

$$r=0,93$$

Este resultado se ubica en la tabla de Pearson:

TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,00$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	Correlación moderada
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	Correlación débil
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil
De $\pm 0,00$ a $\pm 0,09$	Correlación nula o inexistente

Realizando la ubicación en la tabla de Pearson podemos afirmar que existe correlación fuerte entre cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017.

Nivel de significancia	de Estadística de prueba	Grado de libertad	de Valor crítico	Valor calculado
0.05	"t" student	26	- 2,0555 > t_c < 2,0555	9,0804

Justificación y decisión

Como el estadístico " t_c " calculado (9,0804) se ubica fuera de la zona de aceptación de H_0 ($-2,0555 < t_c < 2,0555$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que existe correlación significativa entre cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017, con un nivel de significación de 95% quedó verificada la hipótesis general.

De la hipótesis específica:

Hipótesis específica 01

Hi: existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión autorrealización del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017.

Ho: No existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión autorrealización del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017.

Para la demostración se elaboró el siguiente cuadro:

X: Resultado general de la variable cultura organizacional

Y: Resultado general de la dimensión autorrealización

CUADRO 07
Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión autorrealización

Nº	X	x2	Y	y2	X.Y
1.	75	5625	19	361	1425
2.	116	13456	24	576	2784
3.	101	10201	26	676	2626
4.	75	5625	16	256	1200
5.	115	13225	18	324	2070
6.	100	10000	26	676	2600
7.	75	5625	26	676	1950
8.	116	13456	24	576	2784
9.	101	10201	26	676	2626
10.	75	5625	20	400	1500
11.	116	13456	24	576	2784
12.	94	8836	16	256	1504
13.	81	6561	20	400	1620
14.	116	13456	24	576	2784
TOTAL	1356	135348	309	7005	30257

La relación será cuantificada mediante el Coeficiente de correlación de Pearson, el cual está dado por:

$$R = 0,38$$

Este resultado se ubica en la tabla de Pearson:

TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,00$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	Correlación moderada
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	Correlación débil
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil
De $\pm 0,00$ a $\pm 0,09$	Correlación nula o inexistente

Realizando la ubicación en la tabla de Pearson podemos afirmar que existe correlación débil entre cultura organizacional y la dimensión autorrealización del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017

Nivel de significancia	de Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor crítico	Valor calculado
0.05	"t" student	26	- 2,0555 < t_c < 2,0555	1,4377

Justificación y decisión

Como el estadístico " t_c " calculado (1,4377) se ubica fuera de la zona de rechazo de H_0 ($-2,0555 < t_c < 2,0555$), por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, concluyendo que no existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión autorrealización del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017, con un nivel de significación de 95% quedó verificada la hipótesis específica "01".

De la hipótesis específica 02

Hi: existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017

Ho: No existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017.

Para la demostración se elaboró el siguiente cuadro:

X: Resultado general de la variable cultura organizacional

Y: Resultado general de la dimensión involucramiento laboral

CUADRO 08

Relación entre la variable cultura organizacional y dimensión involucramiento laboral

N°	X	x2	Y	y2	X.Y
1.	75	5625	22	484	1650
2.	116	13456	25	625	2900
3.	101	10201	27	729	2727
4.	75	5625	24	576	1800
5.	115	13225	23	529	2645
6.	100	10000	23	529	2300
7.	75	5625	23	529	1725
8.	116	13456	27	729	3132
9.	101	10201	27	729	2727
10.	75	5625	24	576	1800
11.	116	13456	27	729	3132
12.	94	8836	24	576	2256
13.	81	6561	24	576	1944
14.	116	13456	25	625	2900

TOTAL	1356	135348	345	8541	33638
-------	------	--------	-----	------	-------

La relación será cuantificada mediante el Coeficiente de correlación de Pearson, el cual está dado por:

$r=0,5605$

Este resultado se ubica en la tabla de Pearson:

TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,00$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	Correlación moderada
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	Correlación débil
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil
De $\pm 0,00$ a $\pm 0,09$	Correlación nula o inexistente

Realizando la ubicación en la tabla de Pearson podemos afirmar que existe correlación moderada entre cultura organizacional y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro-Puerto Inca-Huánuco-2015.

Nivel de significancia	de Estadística de prueba	Grado de libertad	de Valor crítico	Valor calculado
0.05	"t" Student	26	- 2,0555<tc<2,0555	2,3449

Justificación y decisión

Como el estadístico "tc" calculado (2,3449) se ubica fuera de la zona de aceptación de Ho (-2,0555<tc<2,555), por lo tanto se rechaza la hipótesis

nula, concluyendo que existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017, con un nivel de significancia del 95%, quedando demostrada la hipótesis específica “02”

De la hipótesis específica 03

Hi: existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión supervisión del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro-Puerto Inca-Huánuco-2015

Ho: No existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión supervisión del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017.

Para la demostración se elaboró el siguiente cuadro:

X: Resultado general de la variable cultura organizacional

Y: Resultado general de la dimensión supervisión

CUADRO 09

Relación entre la variable cultura organizacional y dimensión supervisión

N°	X	x2	Y	y2	X .Y
1.	75	5625	25	625	1875
2.	116	13456	27	729	3132
3.	101	10201	25	625	2525
4.	75	5625	28	784	2100
5.	115	13225	30	900	3450
6.	100	10000	28	784	2800
7.	75	5625	28	784	2100
8.	116	13456	28	784	3248
9.	101	10201	25	625	2525
10.	75	5625	26	676	1950
11.	116	13456	29	841	3364

12.	94	8836	28	784	2632
13.	81	6561	26	676	2106
14.	116	13456	27	729	3132
TOTAL	1356	135348	380	10346	36939

La relación será cuantificada mediante el Coeficiente de correlación de Pearson, el cual está dado por:

$$r=0,3738$$

Este resultado se ubica en la tabla de Pearson:

TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,00$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	Correlación moderada
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	Correlación débil
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil
De $\pm 0,00$ a $\pm 0,09$	Correlación nula o inexistente

Realizando la ubicación en la tabla de Pearson podemos afirmar que existe correlación débil entre cultura organizacional y la dimensión supervisión del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017.

Nivel de significancia	de Estadística de prueba	Grado de libertad	de Valor crítico	Valor calculado
0.05	"t" student	26	- 2,0555 < t _c < 2,0555	1,3959

Justificación y decisión

Como el estadístico "t_c" calculado (1,3959) se ubica dentro de la zona de aceptación de H₀ (-2,0555 < t_c < 2,555), por lo tanto, se acepta nula, concluyendo que no existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión supervisión del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro-Puerto Inca-Huánuco-2015, con un nivel de significancia del 95%, quedando demostrada la hipótesis específica "03"

De la hipótesis específica 04

Hi: existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión comunicación del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017

Ho: No existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión comunicación del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017.

Para la demostración se elaboró el siguiente cuadro:

X: Resultado general de la variable cultura organizacional

Y: Resultado general de la dimensión comunicación

CUADRO 10

Relación entre la variable cultura organizacional y dimensión comunicación

N°	X	x ²	Y	y ²	X . Y
1.	75	5625	25	625	1875
2.	116	13456	30	900	3480
3.	101	10201	22	484	2222

4.	75	5625	27	729	2025
5.	115	13225	30	900	3450
6.	100	10000	24	576	2400
7.	75	5625	24	576	1800
8.	116	13456	30	900	3480
9.	101	10201	22	484	2222
10.	75	5625	27	729	2025
11.	116	13456	30	900	3480
12.	94	8836	28	784	2632
13.	81	6561	27	729	2187
14.	116	13456	30	900	3480
TOTAL	1356	135348	376	10216	36758

La relación será cuantificada mediante el Coeficiente de correlación de Pearson, el cual está dado por:

$$r=0,4945$$

Este resultado se ubica en la tabla de Pearson:

TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,00$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	Correlación moderada
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	Correlación débil
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil
De $\pm 0,00$ a $\pm 0,09$	Correlación nula o inexistente

Realizando la ubicación en la tabla de Pearson podemos afirmar que existe correlación débil entre cultura organizacional y la dimensión comunicación del

clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017.

Nivel de significancia	de Estadística de prueba	Grado de libertad	de Valor crítico	Valor calculado
0.05	"t" student	26	- 2,0555<tc<2,0555	1,9707

Justificación y decisión

Como el estadístico "tc" calculado (1,9707) se ubica dentro de la zona de aceptación de H_0 ($-2,0555 < t_c < 2,555$), por lo tanto se acepta la hipótesis nula, concluyendo que no existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión comunicación del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017, con un nivel de significancia del 95%, quedando demostrada la hipótesis específica "04.

De la hipótesis específica 05

H_i: existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017

H_o: No existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017.

Para la demostración se elaboró el siguiente cuadro:

X: Resultado general de la variable cultura organizacional

Y: Resultado general de la dimensión condiciones laborales

CUADRO 10

Relación entre la variable cultura organizacional y dimensión condiciones laborales

N°	X	x2	Y	y2	X .Y
1.	75	5625	25	625	1875
2.	116	13456	30	900	3480
3.	101	10201	22	484	2222
4.	75	5625	27	729	2025
5.	115	13225	30	900	3450
6.	100	10000	24	576	2400
7.	75	5625	24	576	1800
8.	116	13456	30	900	3480
9.	101	10201	22	484	2222
10.	75	5625	27	729	2025
11.	116	13456	30	900	3480
12.	94	8836	28	784	2632
13.	81	6561	27	729	2187
14.	116	13456	30	900	3480
TOTAL	1356	135348	376	10216	36758

La relación será cuantificada mediante el Coeficiente de correlación de Pearson, el cual está dado por:

$$r=0,5849$$

Este resultado se ubica en la tabla de Pearson:

TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,00$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	Correlación moderada

De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	Correlación débil
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil
De $\pm 0,00$ a $\pm 0,09$	Correlación nula o inexistente

Realizando la ubicación en la tabla de Pearson podemos afirmar que existe correlación moderada entre cultura organizacional y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017.

Nivel de significancia	de Estadística de prueba	Grado de libertad	de Valor crítico	Valor calculado
0.05	"t" Student	26	- 2,0555 < t_c < 2,0555	2,6988

Justificación y decisión

Como el estadístico " t_c " calculado (2,6988) se ubica dentro de la zona de rechazo de H_0 ($-2,0555 < t_c < 2,555$), por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, concluyendo que existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017, con un nivel de significancia del 95%, quedando demostrada la hipótesis específica "05".

IV. DISCUSIÓN

El mejoramiento de la calidad educativa es una de las preocupaciones de todo gobierno. Alcanzar estándares de calidad ha permitido que el estado invierta en el mejoramiento de los procesos. Los diagnósticos permiten afirmar que el clima escolar, la cultura organizacional, el clima institucional, entre otros, son los factores fundamentales para alcanzar niveles expectantes en el campo educativo.

Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que existe correlación significativa entre la cultura organizacional y el clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro. Puerto Inca. Huánuco-2015. Con una correlación de Pearson equivalente a 0.93 con una t calculada equivalente a 9, 08 y con un nivel de significación de 95% queda comprobada la aceptación de la Hipótesis de investigación.

Estos resultados se fundamentan en que la cultura organizacional es el sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras.” A lo mencionado citado anteriormente se puede añadir que la cultura no es un factor apreciable a simple vista y mucho menos tangible, pero es de vital importancia que los miembros de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral a cuál pertenecen, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa. Robbins (1996) citado por Rivas, M. y Samra, A. (2006, Pág.12).

Asimismo, el clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. Es decir, un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Entre las consecuencias positivas de un buen clima laboral, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina,

colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. García e Ibarra (2012) citado por Prieto (2013, Pág. 73).

En relación a los antecedentes de estudio, Barrera (2000), en su tesis titulada “Cultura y Clima organizacional en los Docentes de Primaria” concluye que la cultura y el clima organizacional están íntimamente ligados y que son fuente de desarrollo profesional en las instituciones educativas, por ello es menester la aplicación de investigaciones experimentales para favorecer el mejoramiento de cualquiera de las dos variables.

Pérez (2002), en su tesis titulada “Cultura organizacional y valores profesionales” concluye que los valores en el trabajo son un aspecto de la dinámica individual y organizacional, que cada vez abran de ser tenidos en mayor consideración, con el fin de constituirse en una vía más que nos ayude a una mejor comprensión de la conducta de las personas en su vida laboral. Este hecho viene evidenciado por el uso y recurso creciente a constructos conectados con el término cultura organizacional, empresarial o corporativa, para explicar problemas vivos de las organizaciones.

Zinato (2007), en su tesis titulada *“Gestión de personas en Educación Superior: Un estudio sobre la Cultura Organizacional”* concluye que para optimizar el clima organizacional en una organización se debe considerar el trato con el personal como un eje de cambio, siendo la relación de orden horizontal y evitando la verticalidad o el trato común de jefe – empleado. Sostiene también, que el clima institucional es fundamental para el logro de los objetivos propuestos. Esta afirmación en relación a la satisfacción laboral que debe tener cada uno de los integrantes de la organización educativa

Cancino (2012), en su tesis titulada “Implicancias del Clima organizacional en la administración de la empresa Acrílicos SAC de Villa El Salvador” concluye que si bien es cierto que el clima de una organización debe ser dinámica, se demuestra que éste también puede afectar negativamente a la administración de una empresa, por ello se deben plantear estrategias pertinentes a su desarrollo o mejoramiento, para de esta manera optimizar la administración de la organización por cuanto el ambiente o clima en donde los trabajadores interactúen debe ser cálido y acogedor.

Dioses, y otros (2004), en su tesis titulada “Estudios de la Cultura Organizacional en una Empresa Peruana de Telecomunicaciones” concluye que la capacidad de éxito y de permanencia de una organización, estará determinada por el conocimiento tanto del ambiente interno, como del ambiente externo en que gira, y la creación de una estructura y cultura organizacional que le permitan reaccionar rápidamente ante el cambio discontinuo y de alta volatilidad. La cultura organizacional es el resultado de la interacción de individuos y patrones de pensamiento, que han aprendido a resolver como grupo sus problemas de adaptación externa e integración interna.

Con respecto a la fundamentación científica, debemos tener en cuenta que la palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultivos (cultivado) y una (acción, resultado de una acción). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Dentro de esta perspectiva, la cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Mayorca (2003, Pág. 2)

Asimismo, Aguirre (2004), citado por Vásquez (2010, Pág. 32) define a la cultura como un sistema de conocimientos que proporciona un modelo de la realidad a través del cual se le da sentido al comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar los objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a sus nuevos miembros.

En el mismo sentido, una organización es el conjunto de personas que se reúnen para alcanzar un objetivo. Dentro de una empresa, es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Las organizaciones tienen elementos que las hacen diferenciarse. A

esta identidad que adquieren las organizaciones, se les denomina cultura organizacional.

También es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización. (Gross 2009)

Barry (1980), citado por Gamez (2008) define la cultura organizacional como la personalidad de la compañía y lo que diferencia a una organización de otra en cuanto a procesos, procedimientos y relaciones. Es así como dentro de esta cultura de la empresa se incluyen desde los conocimientos, creencias y valores hasta las políticas, procedimientos, capacidades y habilidades adquiridas por las personas en tanto miembros de la compañía para la que trabajan.

Esa cultura organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización. Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados ellas son: (a) Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios; (b) Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores; (c) Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

De esta manera concluimos que la relación significativa entre las dos variables de estudio debe iniciarse en el estudio de la cultura y el clima de una

organización para conocer en realidad el comportamiento de cada una de ellas en la realidad organizacional y cómo influye en la caracterización de la organización y en el éxito del servicio que presta a la comunidad.

V. CONCLUSIONES

Primera

Existe correlación significativa entre cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017, con una correlación de Pearson equivalente a 0,9343 con una t calculada equivalente a 9,0804 y con un nivel de significación de 95%.

Segunda

No existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión autorrealización del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017, con una correlación de Pearson equivalente a 0,3811 con una t calculada equivalente a 1,4278 y con un nivel de significación de 95%.

Tercera

Existe correlación significativa entre Cultura organizacional y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017, con una correlación de Pearson equivalente a 0,5606 con una t calculada equivalente a 2,3449 y con un nivel de significación de 95%.

Cuarto

No existe correlación significativa entre cultura organizacional y de la dimensión supervisión del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017, con una correlación de Pearson equivalente a 0,3738 con una t calculada equivalente a 1,3959 y con un nivel de significación de 95%.

Quinto

No existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión comunicación del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017, con una correlación de Pearson equivalente a 0,4944 con una t calculada equivalente a 1,9707 y con un nivel de significación de 95%.

Sexto

Existe correlación significativa entre cultura organizacional y la dimensión satisfacción laboral del clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017, con una correlación de Pearson equivalente a 0,5849 con una t calculada equivalente a 2,6988 y con un nivel de significación de 95%.

VI. RECOMENDACIONES

Primera

A los directores considerar los resultados de la presente investigación para optimizar y los procesos de fortalecimiento de la cultura organizacional a fin de lograr la identidad institucional que se relacione con el servicio educativo que caracteriza a la institución educativa.

Segunda

A los docentes considerar los resultados para mejorar el clima organizacional y cimentar la cultura organizacional de su institución educativa para brindar un servicio educativo de calidad.

Tercera

A los padres de familia fomentar por la identidad institucional y un clima organizacional favorable para que los estudiantes reciban una educación de calidad coherente a las exigencias del siglo XXI a fin de mejorar la calidad de vida

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Álvarez, G. (1992). *El constructo "Clima organizacional" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol., 11 N°. 1 y 2.
- Álvarez, S. (2002). La Cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología, abril-agosto 2001. Tesis para optar el grado de Magister en Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Barrera (2000) Cultura y Clima organizacional en los Docentes de Primaria. Tesis para optar el grado de Magister en Educación. Universidad Autónoma de Madrid, España,
- Barlett, A. & Kayser, T. (1980). Cambio de la conducta organizacional. México: Trillas Editores.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Cherobim, (2004). Escuela, un espacio para aprender a ser feliz, La ecología de las relaciones en la construcción del clima y cultura organizacional. Tesis para optar el grado de Magister en Educación. Universidad de Barcelona – España.
- Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. México. D.F
- (1999). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial. McGraw-Hill. Bogotá.
- Davis, K. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill. México.
- Dessler, G. (1979). Organización y Administración. México: Editorial Prentice-Hal
- Cancino, (2012). Implicancias del Clima organizacional en la administración de la empresa Acrílicos SAC de Villa El Salvador. Tesis para optar el grado de Magister en Administración. Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Dioses, S. & otros (2004). Estudios de la Cultura Organizacional en una Empresa Peruana de Telecomunicaciones. Tesis para optar el grado de Magister en Administración. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de Lima Perú,
- Gámez, R. & otros (2008). Organizaciones y políticas públicas: una mirada desde el noroeste. Culiacán-Sinaloa- México.
- Gross, M. (2009). Definición y características de la cultura organizacional. En <http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>
- Hall, R. (1996). Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. 2da Edición. México: Printice Hall.
- Hernández, R. & otros. (2010) Metodología de la Investigación. México: Editorial Mac Graw Hill. Quinta Edición.
- Hellriegel D., Slocum, J., Woodman R. (1999). Comportamiento organizacional. México: International Thomson Editores. México.
- Lay, G. (2012) Implicancias de la Cultura Organizacional en la sostenibilidad de una Organización de la Sociedad Civil una aproximación desde el caso de la Asociación Cultural Arena y Esteras. Tesis para optar el grado de Magister. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pérez (2002). Cultura organizacional y valores profesionales. Universidad Complutense de Madrid-España}
- Rivas, M. y Samra, A. (2006). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A. Tesis para optar título de Licenciado en Administración Industrial. Universidad de Oriente. Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas. Departamento de Administración. Núcleo Monagas.
- Pérez (1993). Cultura Organizacional y Valores Profesionales. Tesis para optar el grado de doctor. Universidad Complutense. Madrid, España. Consultado el 20 de enero de 2015 en <http://eprints.ucm.es/tesis/19911996/S/4/S4007201.pdf>

- Prieto, G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Tesis de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Especialización en Gestión del Talento Humano y la Productividad.
- Robbins, S. (1998). La Administración en el Mundo de Hoy. Editorial Prentice Hall. México.
- Rojas, J. (2010). Desarrollo del Clima organizacional en una organización educativa del nivel básico. Tesis para optar el grado de Magister en Educación. Universidad César Vallejo.
- Sallenave, L. (2009) Teorías de Liderazgo. México: Prentice Hall visitado el día 20 de noviembre de 2014 en: <http://www.monografias.com/trabajos100/estrategias-gerenciales-fortalecimiento-calidad-educativa/estrategias-gerenciales-fortalecimiento-calidad-educativa3.shtml#ixzz3bzZcLK6J>
- Vásquez, M. (2009). La cultura organizacional presente en DAYCO TELECOM C.A. Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial. Tesis para optar el grado de magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales
- Zinato (2007). Gestión de personas en Educación Superior: Un estudio sobre la Cultura Organizacional. Universidad Católica de Brasilia – Brasil.

ANEXOS

Anexo 01 Matriz de Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Cultura organizacional	Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización. (Gross 2009).	Acciones de gestión orientadas al mejoramiento de la cultura organizacional considerando la cultura axiológica, el Trabajo en equipo, organización y satisfacción laboral	Cultura axiológica		
			Trabajo en equipo	Se integra al grupo en forma natural Desarrolla actividades en función al grupo, con pertinencia Se organiza para el cumplimiento de actividades	NUNCA A VECES SIEMPRE
			Organización	Coordina asertivamente actividades institucionales Promueve la cooperación y el trabajo organizado Cumple con objetividad actividades programadas Respeto los horarios establecidos.	
			Satisfacción laboral	Demuestra satisfacción por el trabajo que desempeña. Evidencia agrado por implementar sus estrategias para el cumplimiento de funciones Promueve el trabajo organizado, alegre y participativo.	

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
CLIMA ORGANIZACIONAL	El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y	Percepción de los miembros de una institución con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados a la autorrealización, involucramiento laboral con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones Laborales que facilitan su tarea.	Autorrealización	Oportunidades de desarrollo profesional Valoración, reconocimiento y desarrollo del desempeño Innovación profesional	Escala nominal
			Involucramiento laboral	Compromiso institucional Cumplimiento de actividades Identidad institucional Calidad educativa.	
			Supervisión	Trabajo en equipo Asesoramiento y acompañamiento pedagógico Actividades de planificación	

	formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). Chiavenato, (1992)		Comunicación	Comunicación abierta y flexible Motivación intrínseca y extrínseca Integración laboral	
			Condiciones laborales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperación laboral 2. Trabajo en equipo 3. Objetivos integradores 4. Oportunidades laborales 	

ESCALA DE LIKERT PARA EL NIVEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES:

Estimado docente, la siguiente encuesta tiene como propósito medir la relación entre el nivel de la Cultura Organizacional y el Clima Institucional. Sus opiniones pueden conducir a mejorar la institución educativa, si hay algo que mejorar, por esta razón es fundamental que sus respuestas sean lo más sinceras posibles. Hay una serie de supuestos en cada ítem, marque con un aspa en el recuadro de acuerdo a la manera cómo usted percibe

Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada ítem

1. nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. siempre

N°	ITEMS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
I.	CULTURA AXIOLÓGICA					
1.	La rendición de cuentas se comunica veraz y oportuna en la institución educativa					
2.	Se fomenta una cultura del cumplimiento en el desempeño, planificación y tareas afines a los cargos de cada uno de los miembros de la institución educativa					
3.	La toma de decisiones es el resultado del análisis consciente de la problemática por parte de los directivos, personal jerárquico o miembros del CONEI					
4.	Se fomenta una cultura de la puntualidad, trato amable, y tolerancia entre los miembros de la institución					
5.	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo sin considerar el desempeño de los demás					
6.	Se fomenta una gestión y toma de decisiones enmarcada en aspectos legales e institucionales como la Ley de la Reforma Magisterial y su Reglamento, Proyecto de Desarrollo Institucional, Reglamento Interno, etc.					
7.	La gestión pedagógica se enmarca dentro de PCIE, especialmente del diagnóstico institucional, las necesidades educativas y anhelos de los participantes.					
8.	Se fomenta una cultura de solidaridad como una virtud característica en el estilo de trabajo					
9.	Existe una cultura de respeto y tolerancia hacia todos los integrantes de la institución educativa, al margen del cargo que desempeña					
10.	Existe una valoración por el recurso humano al considerarlo como un factor clave para el éxito de la institución educativa.					
II.	TRABAJO EN EQUIPO					
11.	Trabajo en coordinación con los miembros de mi equipo.					
12.	Participo en actividades teniendo en cuenta la opinión de los demás miembros.					

13.	Asumo la función designada con responsabilidad.					
14.	Se organiza el trabajo asignado en coordinación con los demás integrantes del equipo o área.					
15.	Acepto trabajar con los miembros del equipo asignado.					
16.	Existe una cultura de tolerancia cuando un miembro del equipo opina diferente a mí.					
III.	ORGANIZACIÓN					
17.	Se coordina con los colegas acerca de las actividades institucionales a realizar.					
18.	Brindo ideas para realizar el trabajo en equipo.					
19.	Los acuerdos tomados se realizan en pleno.					
20.	Existe una participación activa en el equipo que se me ha asignado.					
21.	Respeto el organigrama institucional para los procesos a realizar.					
22.	Coordino con mis colegas acerca de las actividades institucionales a realizar.					
IV.	SATISFACCIÓN					
23.	Me siento satisfecho de la labor que realizo en la Institución Educativa.					
24.	Percibo que mis necesidades educativas son satisfechas por mi institución.					
25.	La institución premia y reconoce los esfuerzos realizados.					
26.	Muestro empatía a los demás miembros del equipo.					
27.	Aliento a mis colegas a participar del trabajo asignado.					
28.	Apoyo a mis colegas con frases de entusiasmo.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ESCALA DE LIKERT PARA EL NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES:

Estimado docente, la siguiente encuesta tiene como propósito medir El Clima institucional y su relación con la Cultura Organizacional. Sus opiniones pueden conducir a mejorar la institución educativa, si hay algo que mejorar, por esta razón es fundamental que sus respuestas sean lo más sinceras posibles. Hay una serie de supuestos en cada ítem, marque con un aspa en el recuadro de acuerdo a la manera cómo usted percibe.

Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada ítem

1. nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. siempre

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
AUTOREALIZACIÓN					
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. Se valora los altos niveles de desempeño.					
3. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
4. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
5. Se reconocen los logros en el trabajo.					
6. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
INVOLUCRAMIENTO LABORAL					
1. Se siente Comprometido con el éxito de la institución					
2. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
3. Los trabajadores están comprometidos con las instituciones					
4. Cumplir con las actividades laborales es un tarea estimulante					
5. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución					
6. La institución es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
SUPERVISIÓN					
1. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					

2. En la Institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
3. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
4. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
5. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
6. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
COMUNICACIÓN					
1. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir					
2. En los grupos de trabajo. Existe una relación armoniosa.					
3. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
4. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
5. El supervisor escucha los planteamientos que le hacen.					
6. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
CONDICIONES LABORALES					
1. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
2. Los objetivos de trabajo son retadores					
3. El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado.					
4. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
5. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones					
6. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN